

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**POSLOVNO KOMUNICIRANJE SA VANJSKIM**  
**DIONICIMA U MUZEJU GRADA SPLITA**

**Mentor:**

**Izv.prof.dr.sc. Ivana Bilić**

**Student:**

**Božena Bečko**

**Split, 2018.**

## Sadržaj

<b>1. Uvod.....</b>	<b>3</b>
1.1. Problem istraživanja .....	3
1.2. Ciljevi rada.....	3
1.3. Metode rada .....	3
1.4. Sadržaj rada.....	4
<b>2. Proces poslovnog komuniciranja. Poslovno komuniciranje sa vanjskim dionicima.....</b>	<b>5</b>
2.1. Poslovno komuniciranje.....	5
2.2. Verbalna i neverbalna komunikacija .....	7
2.3. Online komunikacija .....	9
2.4. Vrste komunikacija .....	10
2.5. Poslovno komuniciranje sa eksternim dionicima .....	12
2.5.1. Eksterna komunikacija .....	12
2.5.2. Dionici eksternog poslovnog komuniciranja.....	14
<b>3. Poslovno komuniciranje sa vanjskim dionicima u Muzeju grada Splita17</b>	
3.1. Opći podaci o Muzeju grada Splita.....	17
3.2. Vizija i misija Muzeja grada Splita.....	21
3.3. Ciljevi Muzeja grada Splita .....	21
3.4. Organizacijska struktura Muzeja grada Splita .....	22
3.5. Poslovno komuniciranje sa eksternim dionicima u Muzeju grada Splita.....	23
<b>4. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>29</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>30</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>30</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA .....</b>	<b>32</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>33</b>

## **1. Uvod**

Komuniciranje je proces kojim subjekti komuniciranja, primatelj i pošiljatelj, razmjenjuju informacije. Odvija se na način da pošiljatelj poruke sastavljenu poruku šalje odabranim komunikacijskim kanalom do primatelja poruke. Komuniciranje je ključan dio čovjekovog života. Može biti potaknuto čovjekovim potrebama ili zadovoljstvom koje proizlazi iz ostvarene komunikacije. Njime čovjek uspostavlja odnose sa onima koji se nalaze unutar njegove okoline, bilo da se radi o obitelji, prijateljima, profesorima ili kolegama.

Poseban dio komuniciranja je poslovno komuniciranje koje možemo definirati kao proces razmjene informacija u svrhu rješavanja poslovnih problema te u konačnici postizanja ciljeva poduzeća. Dijeli se na interno i eksterno poslovno komuniciranje. Interno poslovno komuniciranje odnosi se na ostvarivanje međusobnih interakcija onih koji se nalaze unutar poduzeća, dok se pod eksternim poslovnim komuniciranjem podrazumijeva uspostavljanje odnosa između poduzeća i onih aktera koji se nalaze van poduzeća.

### **1.1. Problem istraživanja**

Proces eksternog komuniciranja poduzeću osigurava ostvarenje imidža poduzeća. Načini na koje poduzeće komunicira, bilo da se radi o odabiru kanala komunikacije sa eksternom okolinom ili o samoj strukturi poruke, daju jasnu sliku o kvaliteti organizacije unutar poduzeća.

### **1.2. Ciljevi rada**

Ciljevi ovog rada su pregled teorijske literature iz područja poslovnog komuniciranja sa eksternim dionicima poduzeća te analiza eksternog poslovnog komuniciranja na konkretnom primjeru Muzeja grada Splita

### **1.3. Metode rada**

Metode koje se koriste za izradu ovog rada su proučavanje literature za pomoć pri pisanju teorijskog dijela te metode intervjua, metode analize, sinteze, deskripcije i istraživanja za stolom u svrhu istraživačkog dijela rada.

#### **1.4. Sadržaj rada**

Rad je podijeljen u četiri dijela.

Prvi dio završnog rada obuhvaća uvod u kojem će biti definirani problem istraživanja, ciljevi istraživanja, metode korištene prilikom izrade rada te struktura rada.

Drugi dio odnosi se na obradu teme s teorijskog aspekta sa posebnim naglaskom na važnost eksternog poslovnog komuniciranja u suvremenom svijetu.

Treći dio rada sastoji se od praktičnog primjera poslovnog komuniciranja sa eksternim dionicima u Muzeja grada Splita. Bit će prikazani načini i metode na koje Muzej grada Splita komunicira sa akterima koji se nalaze u eksternoj okolini Muzeja grada Splita.

U četvrtom dijelu će, sumiranjem bitnih informacija, biti iznesen zaključak o obrađenoj temi, kao i preporuke koje su rezultat istraživanja rada.

## **2. Proces poslovnog komuniciranja. Poslovno komuniciranje sa vanjskim dionicima.**

### **2.1. Poslovno komuniciranje**

Sunajko<sup>1</sup>, u svome djelu *Ekonomski Leksikon*, definira komunikaciju kao uspostavljanje informacijske veze između sustava koji imaju sposobnost primiti, memorirati, obrađivati i slati signale, a to su raznovrsni mediji i sredstva, koji omogućuju različite oblike prijenosa informacija. U poslovnom svijetu, komunikacija se odvija radi utvrđivanja ciljeva poduzeća te dogovora o tome koje akcije poduzeti kako bi se postigli ciljevi. Zaposlenici primaju određene informacije, obrađuju ih i šalju povratne informacije kako bi se postigli postavljeni ciljevi. U praksi često dolazi do nepodudarnosti ciljeva pojedinca i ciljeva poduzeća. Kvalitetnom poslovnom komunikacijom te se nepodudarnosti mogu smanjiti ili čak u potpunosti ukloniti. Dobra komunikacija nije urođena vještina, nego se kao i svaka druga vještina, stječe učenjem te svjesnim i učestalim primjenjivanjem naučenog, kako bi nam postala dobra navika.<sup>2</sup>

Elementi poslovnog komuniciranja isti su kao i elementi koje nalazimo u komunikaciji u svakodnevnom životu. Pet je osnovnih elemenata komuniciranja, a to su: pošiljalatelj, primatelj, poruka, komunikacijski kanal te povratna veza, odnosno feedback.<sup>3</sup>

Pošiljalatelj je osoba koja kreira poruku i šalje je primatelju te tima započinje proces komunikacije. Pri tom pošiljalatelj mora paziti da poruka bude kreirana na način koji je razumljiv primatelju poruke. Poruka treba biti kreirana u skladu sa primateljevim mogućnostima razumijevanja iste te u skladu sa sadržajem koji poruka prenosi.

Primatelj je osoba kojoj je poruka namijenjena. On prima i tumači poruku. Time se proces komunikacije smatra ostvarenim. Primatelj je zadužen i za osiguranje povratne veze i nesmetan nastavak komunikacije.

---

<sup>1</sup> Jurković Z. (2012). *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*. [Online] Dostupno na: [file:///C:/Users/Bozena/Desktop/ZAVR%C5%A0NIFINALNO/zavr%C5%A1ni/Pages\\_from\\_ekonomski\\_vjesnik\\_2012\\_2\\_14%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Bozena/Desktop/ZAVR%C5%A0NIFINALNO/zavr%C5%A1ni/Pages_from_ekonomski_vjesnik_2012_2_14%20(1).pdf) [03.08.2018.]

<sup>2</sup> Šlibar, N. (2018). *Moć komunikacije: Kako poboljšati komunikacijske vještine* [Online] Dostupno na: <http://www.nivesslibar.com/posaokarijera/moc-komunikacije-kako-poboljsati-komunikacijske-vjestine/> [03.08.2018.]

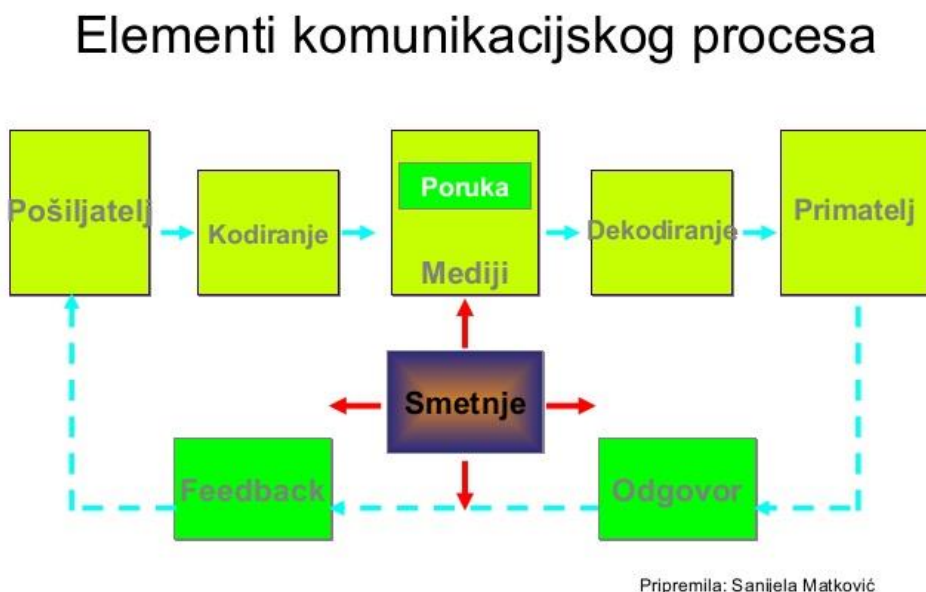
<sup>3</sup> Vojdović A. (2013). *Dinamika komuniciranja* [Online]. SeminarSKI rad. Dostupno na: <https://ankicadjordjevic.wordpress.com/2013/12/13/dinamika-komunikacija-2/> [03.08.2018.]

Poruka je skup informacija kojima pošiljalatelj izražava svoje misli, ideje, stavove, osjećaje te ih, formirane u smislenu cjelinu, upućuje primatelju, a on ih po primitku tumači te reagira na njih i svoje mišljenje o poruci šalje u obliku odgovora, odnosno reakcije na istu. Treba biti formirana na način na koji će je primatelj shvatiti.

Komunikacijski kanal je element procesa komuniciranja u kojem poruka putuje od pošiljalatelja ka primatelju. Odabir kanala ovisi o sadržaju poruke koja se šalje, preferencijama primatelja pošiljalatelja poruke, lokacijama na kojima se nalaze primatelj i pošiljalatelj. Loš odabir kanala može uzrokovati da poruka stigne u iskrivljenom obliku do primatelja ili da uopće ne doprije do primatelja.

Povratna informacija je poruka formirana od strane primaoca poruke kao odgovor u kojem iznosi svoje misli, ideje, stavove ili osjećaje vezane za dobivenu poruku. Primatelj poruke tada postaje pošiljalatelj poruke. Komunikacijski proces smatra se ostvarenim tek kada je odgovor poslan.

Uz pet osnovnih elemenata, kao važni elementi poslovnog komuniciranja, još se mogu izdvojiti kodiranje i dekodiranje poruke te smetnje koje se mogu pojaviti u procesu komuniciranja.

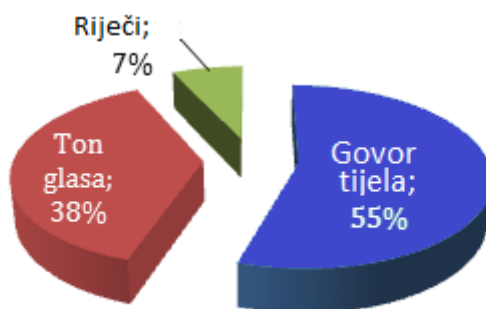


**Slika 1. Elementi komunikacijskog procesa**

Izvor: Matković S. (2014.) *Fenomen komunikacije* [Online]. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/SanjelaMatkovi/fenomen-komunikacije> [03.08.2018.]

## 2.2. Verbalna i neverbalna komunikacija

Komunicirati se može verbalno i neverbalno. Pod pojmom verbalne komunikacije podrazumijevamo govorenje i slušanje, dok pod pojmom neverbalne komunikacije podrazumijevamo govor tijela. Koji će oblik komuniciranja biti izabran zavisi i od toga kakav komunikacijski "most" se želi izgraditi između sudionika procesa komuniciranja.<sup>4</sup> To znači da ćemo u drugačijim situacijama drugačije komunicirati, odnosno da ćemo u opuštenim situacijama, dok pričamo sa prijateljima više koristiti govor tijela, dok ćemo u formalnim situacijama koje zahtijevaju određen nivo ozbiljnosti više koristiti riječi kao sama sredstva komuniciranja.



**Slika 2. Važnost neverbalne komunikacije**

Izvor: Novoselac N. (2014.) *Filozofija moderne prodaje: Neverbalna komunikacija* [Online]. Dostupno na: <http://www.modernaprodaja.com/tekstovi/komunikacija/1492/neverbalna-komunikacija/> [03.08.2018.]

U verbalnoj komunikaciji jednako su važne kvaliteta govorenja i kvaliteta slušanja. Kvalitetan govornik sposoban je u potpunosti prenijeti svoja razmišljanja, ideje i emocije slušatelju. Da bi to bilo moguće govornik mora komunicirati na način na koji ga slušatelj može razumjeti. Mjesto na kojem se odvija komunikacija također utječe na kvalitetu komunikacije. U slučaju da se komunicira na mjestima sa puno buke, dolazi do smetnji u komunikacijskom kanalu te je na taj način umanjena kvaliteta komunikacije.

<sup>4</sup> Vojdović A. (2013). *Dinamika komuniciranja* [Online]. Seminarski rad. Dostupno na: <https://ankicadjordjevic.wordpress.com/2013/12/13/dinamika-komunikacija-2/> [03.08.2018.]

Kvaliteta slušanja očituje se u načinu na koji sudionik komuniciranja, odnosno slušatelj, prima informacije. Nemarno slušanje može uzrokovati umanjenje kvalitete komunikacije te dovesti do nesporazuma. Postoji opasnost od krivog tumačenja govornikove poruke, zbog primanja nepotpunih informacija. Da bi se to izbjeglo bitno je pažljivo slušati govornika i ako je potrebno postavljati dodatna pitanja da bi se bolje razumjelo ono što govornik želi prenijeti.

Neverbalna komunikacija sastavni je dio svakog procesa komuniciranja. Ona podrazumijeva govor tijela. Mimike, geste i reakcije sugovornika ponekad mogu otkriti puno više o njegovim razmišljanjima i osjećajima o pojedinoj temi, nego što bi to sam sugovornik napravio kroz odgovor. O važnosti neverbalne komunikacije najbolje govori činjenica da određena poduzeća danas na svoje sastanke sa vanjskim suradnicima pozivaju stručnjake koji se bave proučavanjem govora tijela radi promatranja i tumačenja njihovih reakcija, posebno u situacijama kada se radi o pregovorima.

## Neverbalna komunikacija

- Kontakt očima
- Izraz lica
- Kretnje
- Položaj tijela
- Osobni prostor
- Značajke glasa
- Humor
- Emocionalna intimnost



**Slika 3: Neverbalna komunikacija (Govor tijela)**

Izvor: Izvor: Đuraković S. *Komunikacija*. [Online]. Dostupno na:  
<https://psiholoskikutak.weebly.com/komunikacijske-vjescarontine.html> [04.09.2018.]



### 2.3. Online komunikacija

Danas sve više poduzeća kao kanal svog komuniciranja koristi Internet. Njegovom upotrebom znatno je povećana efikasnost komunikacije te njezina brzina. Najpopularniji i najstariji oblik online komuniciranja su web stranice poduzeća iako se danas sve više koriste E-mailovi, forumi, blogovi, Youtube te različite društvene mreže kao Facebook, Instagram, Twiter. Online komuniciranju treba se posvetiti posebna pažnja jer ono može bitno utjecati na imidž i ugled poduzeća.

Online način komunikacije pomaže pri dijeljenju kreiranog sadržaja ciljnim skupinama. U ovisnosti o odabranom kanalu komunikacije mijenja se i sam način komunikacije. Tako, primjerice, u koliko se poduzeće odluči za komunikaciju putem Youtube kanala, poruke će se prenositi uglavnom audio sadržajem iako se mogu kombinirati i sa vizualnim sadržajem tako da se na Youtube postavljaju različita videa. Komunikacija putem Web stranice odvija se uglavnom pisanim, kratkim porukama kojima se pokušava zainteresirati posjetitelja, dok se komunikacija putem Instagrama bazira na slikovni sadržaj. Facebook stranica kombinira navedene sadržaje te postaje sve popularniji način komunikacije poduzeća sa njegovom okolinom.

Kesić<sup>5</sup> u svome djelu *Integrirana marketinška komunikacija* navodi određene prednosti i nedostatke suvremenog online komuniciranja. Prednosti komunikacije putem interneta koje navodi u svome djelu su interaktivnost, ciljanu usmjerenost, pristup informacijama, prodajni potencijal, brzorastuće korisničko tržište, kreativnost, izloženost i virtualne prodavaonice, a nedostaci problem mjerenja, specifičnost publike, sporost pronalaska željenih podataka, zagušenost, mogućnost prijevara, troškovi, ograničena kvaliteta oglasa i slab doseg. Budući da je od izdavanja djela prošlo 15 godina neki od ovih nedostataka danas su gotovo zanemarivi. Sve je više alata i programa koji olakšavaju mjerenje, ubrzavaju pronalazak podataka i štite od prijevara. Napredovanjem informacijskih tehnologija napreduje i kvaliteta oglasa.

---

<sup>5</sup> Kesić T., (2003.) *Integrirana marketinška komunikacija*, Zagreb: Opinio

## 2.4. Vrste komunikacija

S obzirom na sudionike u procesu komuniciranja, odnosno subjekte među kojima se odvija razmjena informacija, razlikujemo interno i eksterno poslovno komuniciranje. Interno poslovno komuniciranje odvija se među zaposlenicima ili među pojedinim organizacijskim dijelovima poduzeća, dok se pod pojmom eksternog poslovnog komuniciranja podrazumijeva komuniciranje poduzeća sa okolinom u kojoj se ono nalazi.

Poslovno komuniciranje može se podijeliti i na formalno i neformalno. Neformalno poslovno komuniciranje odvija se među pojedincima bez unaprijed određenih formi i pravila. U poslovnom svijetu puno je češće formalno poslovno komuniciranje. Formalna komunikacija je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govornom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije.<sup>6</sup> Ono podrazumijeva razmjenu informacija o već utvrđenim temama, uglavnom vezanim za posao koji se obavlja. Pojedinaac tada nastupa kao predstavnik određene uloge koja mu je u poduzeću dodijeljena, a ne kao privatna osoba. Uz to, takva razmjena informacija odvija se po unaprijed utvrđenim pravilima što povećava efikasnost komuniciranja.

U slučaju da se komuniciranje odvija među dvije ili više osoba koje se direktno obraćaju jedna drugoj sa ciljem razmjene informacija riječ je o interpersonalnoj komunikaciji. U suprotnosti tome postoji i impersonalna komunikacija. Reklame su jedan od primjera impersonalne komunikacije. U njima poruka nije upućena točno određenim osobama, nego su primatelji poruke općenitijeg karaktera. Na primjeru reklame primatelji poruke su cijela javnost koja vidi tu poruku. Uz ta dva oblika postoji još i intrapersonalna komunikacija. Ona se odvija unutar samoga čovjeka. Neki od oblika intrapersonalne komunikacije su razmišljanje, pisanje, analiza svojih postupaka, donošenje odluka. Intrapersonalna komunikacija često prethodi interpersonalnoj komunikaciji i to u vidu priprema za razgovor sa pojedinom osobom ili za održavanje govora pred više osoba.<sup>7</sup>

U poslovnom komuniciranju različiti su načini na koje informacije putuju od primatelja do pošiljatelja, tako se pod pojmom vertikalne komunikacije podrazumijeva razmjena informacija

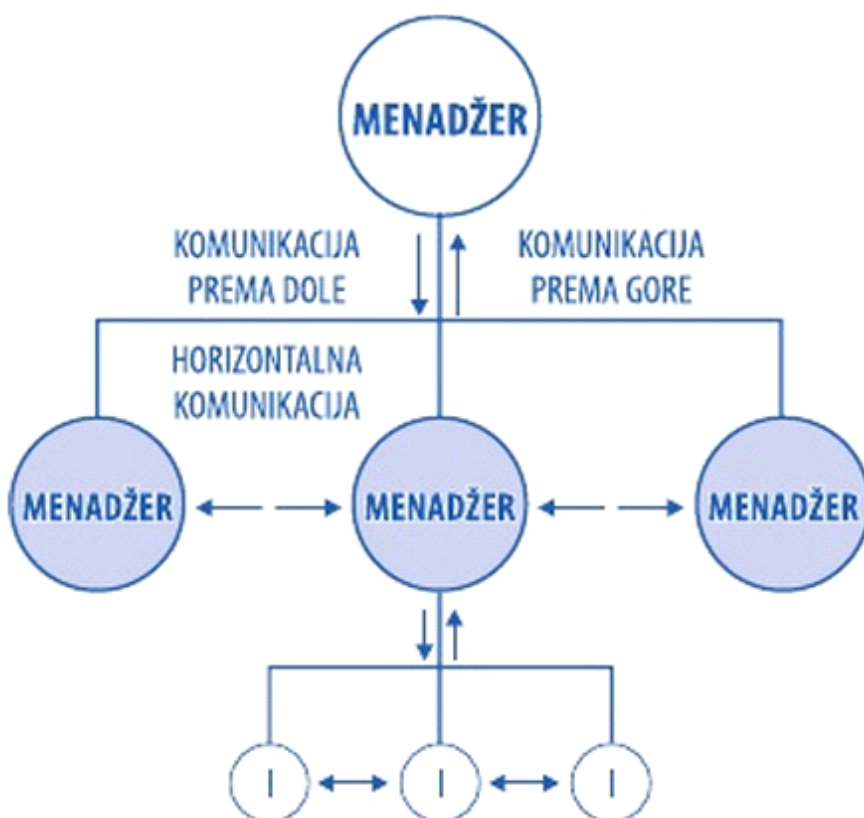
---

<sup>6</sup> Jurković Z. (2012.), *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*. [Online]. Stručni rad. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/139713>

<sup>7</sup> Vojdović A. (2013). *Dinamika komuniciranja* [Online]. Seminarski rad. Dostupno na: <https://ankicadjordjevic.wordpress.com/2013/12/13/dinamika-komunikacija-2/> [03.08.2018.]

među osobama koje nisu iz iste razine organizacije. Vojdović<sup>8</sup> u svome radu definira silaznu vertikalnu komunikaciju kao komunikaciju u kojoj se informacija proteže od osobe višeg autoriteta do nekoga sa nižim autoritetom te uzlaznu komunikaciju kao komunikaciju kod koje se informacija proteže od osobe nižeg autoriteta do nekoga sa višim autoritetom. Silazna vertikalna komunikacija podrazumijeva međusobnu interakciju nadređenih sa njemu podređenima, i to u vidu naloga ili zapovijedi. Uzlazna vertikalna komunikacija podrazumijeva interakciju podređenih prema njihovim neposredno nadređenima i to u vidu molbi ili zahtijeva.

U slučaju da se komunikacija odvija među osobama istih organizacijskih razina riječ je o horizontalnoj komunikaciji. Nju je lakše ostvariti i uglavnom je inicirana od strane pojedinaca.



**Slika 4. Vertikalna i horizontalna komunikacija**

Izvor: Izvor: Vojdović A. (2013). *Dinamika komuniciranja* [Online]. Seminarski rad. Dostupno na: <https://ankicadjordjevic.wordpress.com/2013/12/13/dinamika-komunikacija-2/> [03.08.2018.]

Razlikujemo grupnu, javnu i masovnu komunikaciju.

<sup>8</sup> Vojdović A. (2013). *Dinamika komuniciranja* [Online]. Seminarski rad. Dostupno na: <https://ankicadjordjevic.wordpress.com/2013/12/13/dinamika-komunikacija-2/> [03.08.2018.]

Pod pojmom grupne komunikacije podrazumijevaju se odnosi unutar određenih grupa. Prema broju članova grupe mogu biti male i velike. U malim grupama komunikacija je intimnija i u više slučajeva se razvijaju prijateljski odnosi nego kod velikih grupa kod kojih je ona uglavnom poslovno orijentirana i formalna.<sup>9</sup>

Komunikacija sa većom grupom ljudi, u kojoj govornik i slušaoci imaju jednak položaj, a sa ciljem prenošenja mišljenja i utjecanja na stavove, naziva se javna komunikacija.

Masovna komunikacija podrazumijeva obraćanje velikom broju ljudi. U suvremenom svijetu masovna komunikacija potaknuta je razvojem medija te ju je puno lakše ostvariti nego što je to bilo u prošlosti.

Svi navedeni oblici komunikacije, osim intrapersonalne, dio su međukulturalne komunikacije. Hrvatsko strukovno nazivlje definira međukulturalnu komunikaciju kao komunikaciju među osobama koje pripadaju različitim kulturnim krugovima. Takvi pojedincima imaju različite načine, procedure, pravila i običaje u komunikaciji. Međukulturalna komunikacija danas je česta pojava u poslovnom svijetu, stoga se sve više pažnje pridaje načinima na koje premostiti razlika u komunikaciji među sudionicima iz različitih kulturoloških područja. Za uspješnu komunikaciju i samo provođenje poslovnog procesa, bitno je poznavati kulturu i običaje druge strane u komunikaciji.

## **2.5. Poslovno komuniciranje sa eksternim dionicima**

### **2.5.1. Eksterna komunikacija**

Pod pojmom eksterne komunikacije podrazumijevamo proces u kojem poduzeće razmjenjuje informacije i stvara odnose sa svojom okolinom. Pri tome, informacije mogu ulaziti iz okoline u poduzeće ili izlaziti iz poduzeća u okolinu.<sup>10</sup> Prva situacija događa se kada poduzeće prima informacije iz okoline, dok je druga vezana za one informacije koje poduzeće šalje okolini. Eksternom komunikacijom poduzeće ostvaruje odnose sa subjektima iz eksterne okoline kao što su potencijali ili postojeći kupci, potrošači ili klijenti, odnosno korisnici proizvoda ili usluga poduzeća, dobavljači, investitori ili dioničari, konkurenti te cijela javnost do koje mogu doći

---

<sup>9</sup> M. Buble (2011.), Poslovno vođenje, Zagreb

<sup>10</sup> M. Buble (2011.), Poslovno vođenje, Zagreb

informacije vezane za proizvode poduzeća ili samo poduzeće. Poduzeća, odnosno njegovi zaposlenici, namjerno ili nenamjerno, svakodnevno ostvaruju odnose sa sudionicima svoje eksterne okoline.

Eksterna komunikacija poduzeću pomaže pri ostvarenju odnosa sa medijima i javnosti, ostvarenju i održavanju odnosa sa investitorima i potencijalnim investitorima te poslovnim partnerima, građenju i održavanju imidža i reputacije, informiranju javnosti o poduzeću te proizvodima i uslugama poduzeća te utvrđivanju tržišnih konkurenata, njihovih snaga i slabosti.

Ciljeve eksterne komunikacije moguće je podijeliti u dvije kategorije. Prva kategorija podrazumijeva informiranje okoline poduzeća o proizvodima ili uslugama poduzeća ili o samom poduzeću, dok druga podrazumijeva informiranje poduzeća o događajima u njegovoj okolini.

Pri samom ulasku na tržište bitno je da poduzeća ostave dobar dojam na okolinu. Kvaliteta komunikacije daje predodžbu o kvaliteti same organizacije koja se nalazi unutar poduzeća što može dovesti do rasta interesa potencijalnih investitora, poslovnih partnera ili pak samih kupaca odnosno potrošača proizvoda ili usluga poduzeća. Sve to doprinosi građenju dobrog imidža i reputacije poduzeća, čime se smanjuje rizik od neuspjeha poduzeća, odnosno odbacivanja poduzeća od strane tržišta. Nakon faze stabilizacije poslovanja bitno je da poduzeća nastave informirati eksterne dionike o svojem proizvodu, potencijalnim inovacijama, odnosno promjenama u poslovanju. Na taj način iskazuje se briga poduzeća o već postojećim poslovnim partnerima ili potrošačima i povećava mogućnost proširenja tržišnog udjela.

Informacije koje poduzeće prima od svoje okoline jednako su bitne kao one koje se plasiraju u okolinu. Polazna točka u pokretanju poduzeća upravo se odnosi na istraživanje okoline u kojoj poduzeće posluje. Time se dobivaju informacije o željama i potrebama kupaca i potrošača, o konkurentima na odabranom tržištu, zakonima kojih se pri osnivanju, poslovanju i prestanku rada poduzeća trebaju pridržavati. Ove informacije značajne su kako bi poduzeća mogla odgovoriti na zahtjeve okoline koja ga okružuje te se njima što bolje prilagoditi. Nakon što poduzeća počnu stabilno poslovati bitno je da i dalje dobivaju informacije o promjenama u okolini. Na taj način ona se mogu prilagoditi nastalim ili nadolazećim promjenama te osigurati svoj ostanak na tržištu.

Eksterna komunikacija može se odvijati na formalan ili neformalan način kako je to već prije opisano. Formalna eksterna komunikacija Formalna eksterna komunikacija ima za cilj stvaranje imidža poduzeća ili održavanje već postojećeg imidža, stoga joj se posvećuje sve veća

pažnja. Pod formalnu eksternu komunikaciju spadaju različiti oglasi, dopisi, pisma, E-mailovi, reklame i ostali kanali kojima informacije putuju od poduzeća do okoline i obrnuto. Bitno je da poduzeća svakodnevno unaprjeđuju svoje komunikacijske vještine te da na taj način njihovi zaposlenici, predstavnici poduzeća, postaju trajno dobri govornici.

Neformalna eksterna komunikacija događa se svakodnevno na nesvjesnoj razini. Pojedinci se van radnog vremena susreću sa određenim informacijama koje kasnije mogu upotrijebiti na svom radnom mjestu. Također, u svakodnevnoj komunikaciji s drugim ljudima oni spominju svoj posao, poduzeće te iznose mišljenje o istome. Na taj način oni potiču formiranje mišljenja drugih pojedinaca. Sam zaposlenik zapravo je komunikacijski kanal u procesu neformalne eksterne komunikacije.

### **2.5.2. Dionici eksternog poslovnog komuniciranja**

U dionike eksternog poslovnog komuniciranja spadaju:<sup>11</sup>

- Kupci i potrošači
- Dobavljači
- Konkurenti
- Postojeći i potencijalni investitori i dioničari
- Poslovni partneri
- Vlast i zakonodavstvo
- Mediji
- Opća javnost i lokalna zajednica

1. Kupci i potrošači su one osobe kojima su namijenjeni proizvodi ili usluge poduzeća. Oni kupuju i koriste ono što poduzeće proizvodi. Poslovanje treba biti usmjereno zadovoljavanju potreba kupaca i potrošača. Komuniciranje sa njima odvija se dvosmjerno. Poduzeće informira potencijalne kupce i potrošače o svojim proizvodima te novitetima u proizvodnji i poslovanju,

---

<sup>11</sup> Internet izvor: Wikipedia: *Korporativna komunikacija: Vanjski dionici poduzeća*. [Online] Dostupno na: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Korporativna\\_komunikacija#Vanjski\\_dionici\\_poduze%C4%87a](https://hr.wikipedia.org/wiki/Korporativna_komunikacija#Vanjski_dionici_poduze%C4%87a) [03/08/2018.]

dok kupci i potrošači daju svoju ocjenu proizvoda ili usluge. Također oni mogu biti i izvor ideja za unaprjeđenje proizvodnje.

2. Dobavljači su osobe od kojih poduzeće nabavlja potrebne materijale za nesmetano odvijanje proizvodnje. Vještine komuniciranja sa dobavljačima važne su kako bi potrebni materijali bili pravovremeno isporučeni i dostupni poduzeću. U slučaju nesporazuma može doći do manja materijala te usporavanja ili čak potpunog zastoja proizvodnje.

3. Konkurenti su poduzeća koja imaju tržišni udio na istom tržištu kao i određeno poduzeće te posluju sa sličnim proizvodima. Prilikom donošenja odluke o kupnji, kupci vrše izbor poduzeća kod kojeg će obaviti kupnju. Izbor se vrši temeljem preferencija kupaca. Neki od čimbenika koji utječu na kupce da se odluče za kupnju su cijena, svojstva proizvoda ili pak politika poduzeća.

4. Postojeći i potencijalni investitori i dioničari su pravne ili fizičke osobe koje ulažu svoj novac u poslovanje i kapital društva. Dioničari to čine kupnjom dionica društva. Na taj način postaju vlasnici dijela kapitala te ostvaruju pravo na udio u dobiti ili gubitku poduzeća. Valjanom komunikacijom potiče se investitore i dioničare da svoja sredstva ulažu u poduzeće. Njihovo ulaganje uvelike će ovisiti o reputaciji, imidžu i poslovanju poduzeća. Što je imidž bolji veće su šanse da će se odlučiti svoju imovinu uložiti u poduzeće.

5. Poslovni partneri su fizičke i pravne osobe koje zajedno sa poduzećem provode poslovne aktivnosti u svrhu postizanja poslovnih ciljeva poduzeća, odnosno ostvarenja dobiti. Važnost dobre poslovne komunikacije sa poslovnim partnerima proizlazi iz važnosti razumijevanja ciljeva i želja za uključivanje u partnerstvo i važnosti usklađivanja ciljeva obiju strana koje sudjeluju u partnerskom odnosu.

6. Vlast definira zakone po kojima se regulira upravljanje poduzećima, bilo da se radi o osnivanju, poslovanju ili prestajanju postojanja određenog poduzeća. Poznavanjem vlasti, zakona, procedura i pravila poduzeće se ograđuje od činjenja potencijalno zabranjenih radnji, stoga je bitno dobro poznavanje vlasti i zakona. Poduzeće može angažirati stručnjaka sa kojim se može savjetovati pri osnivanju poduzeća ili pak uvođenju određenih promjena u poslovanju te na taj način osigurati ispravnost poslovanja.

7. Mediji su jedan od kanala komuniciranja sa okolinom. Svrha medija je prenošenje informacija javnosti čime se formira mišljenje javnosti o poduzeću ili proizvodu. Pod pojmom medija podrazumijeva se televizija, radio te pisani materijali u obliku tiska. Danas mediji imaju

sve veći utjecaj na formiranje mišljenja pojedinaca te se s toga posebnu pažnju treba posvetiti upravo komunikaciji sa medijima.

8. Opća javnost predstavlja sve sudionike vanjske okoline poduzeća koji primaju informacije o poduzeću, bilo da se radi o njegovom poslovanju ili o samim proizvodima poduzeća. Informacije koje javnost dobiva pomažu formiranju imidža i reputacije poduzeća. Lokalna zajednica podrazumijeva skupinu ljudi koji žive i djeluju teritorijalnom području na kojem se nalazi poduzeće. Ukoliko proizvodi i usluge poduzeća zadovoljavaju potrebe lokalne zajednice, pojedinci neće morati svoje potrebe zadovoljavati na nekom drugom, fizički daljem mjestu.

**Tablica 1. Interni i eksterni dionici poslovnog komuniciranja**

<b>Dionici poslovnog komuniciranja</b>	
<b>Interni</b>	<b>Eksterni</b>
Zaposlenici	Kupci i potrošači
Menadžment	Dobavljači
Sindikati u poduzeću	Konkurenti
	Postojeći i potencijali investitori i dioničari
	Poslovni partneri
	Vlast i zakonodavstvo
	Mediji
	Opća javnost i lokalna zajednica

Izvor: Prikaz autora

Zaposlenici svih poduzeća, tako i zaposlenici Muzeja grada Splita, komuniciraju sa eksternim dionicima na svakodnevnoj bazi. Najčešći oblik komunikacije odvija se između zaposlenika muzeja direktno sa korisnicima muzejskih usluga, a to su uglavnom sami posjetitelji Muzeja grada Splita. Zaposlenici posjetiteljima osiguravaju sve potrebne informacije o muzeju. Kvalitetom danih informacija oni osiguravaju zadovoljstvo posjetitelja muzeja. Za komunikaciju sa korisnicima muzejskih usluga odgovorni su recepcionari muzeja grada.



Odgovornost za komunikacije koje se odvijaju između muzeja te njegovih dobavljača, konkurenata, poslovnih partnera, investitora i dioničara, medija te opće javnosti i lokalne zajednice imaju marketing i sama ravnateljica Muzeja grada Splita.

### **3. Poslovno komuniciranje sa vanjskim dionicima u Muzeju grada Splita**

#### **3.1. Opći podaci o Muzeju grada Splita**

Muzej grada Splita smješten je na području nekadašnje Papalićeve palače. Krajem 15. i početkom 16. stoljeća Dmine Papalić i Marko Marulić donijeli su kamene ostatke Salone i ugradili ih u dvorište Papalićeve palače koja se nalazi unutar Dioklecijanove palače.

Početkom 20. stoljeća u prostorima knjižnice počinju se sakupljati predmeti za muzej. Ubrzo je postojeći prostor postao premal za sakupljene predmete te se početkom Prvog svjetskog rata knjižnica zatvara za javnost.

Muzej je za javnost otvoren 1946. godine odvajanjem muzejskog dijela od biblioteke i to pod imenom Muzej grada u osnutku, dok 1948. godine dobiva svoj trenutni naziv. Bio je smješten u dijelu palače Bernardi, a prvi ravnatelj Muzeja grada bio je Marko Uvodić.

Godine 1984. dolazi do značajnih sanacija te proširenja muzejskog prostora, što završava 1992. godine kada je u obnovljenom Muzeju otvoren stalni postav u sklopu kojeg je moguće vidjeti različite predmete iz splitske povijesti, počevši od prapovijesti do 20. stoljeća. Moguće je dobiti sliku od kulturnom, političkom, ekonomskom i socijalnom razvoju Splita. <sup>(12)</sup>

---

<sup>12</sup> Višnja Zgaga (2011.), Vodič kroz hrvatske muzeje i zbirke, Zagreb



**Slika 5. Logo Muzeja grada Splita**

Izvor: Internet stranica muzeja. Dostupno na: [www.mgs.net](http://www.mgs.net) [03/08/2018.]

U sklopu Muzeja grada moguće je vidjeti predmete pronađene unutar okvira nekadašnje Dioklecijanove palače, ali i ostale predmete poput dokumenata iz 19. i 20. stoljeća te zbirku oružja i kovanog novca. Poseban dio muzeja posvećen je hrvatskom pjesniku i piscu Marku Maruliću. Na prvom katu nalazi se svečana gotička dvorana duga čak sedamnaest metara u kojoj se i danas organiziraju različiti koncerti, sastanci i večere.



**Slika 6. Gotička dvorana u Muzeju grada Splita**

Izvor: Internet stranica muzeja. Dostupno na: [www.mgs.net](http://www.mgs.net) [03/08/2018.]

Prije početka rada muzeja, zbog osiguranja nesmetanog poslovanja i mjerljivosti rezultata, trebalo je definirati neke bitne odrednice poput muzejskog prostora, teme izlaganja unutar muzeja, uvjeta primjerenih muzejskim aktivnostima i razraditi plan postupnog ostvarenja ciljeva.

Unutar samog prostora muzeja moguće je izdvojiti tri cjeline: prostor stalnog postava koji obuhvaća prvi i drugi kat muzeja, romaničku kućicu koja se nalazi u prostoru između prizemlja i prvog kata muzeja, te prostor za povremene izložbe smješten u prizemlju muzeja.

Sastavni dijelovi Muzeja grada su Galerija Emanuela Vidovića, smještena kod Srebrnih vrata, Galerija Dioklecijan koja se nalazi u sklopu muzeja, Supstrukcije dioklecijanove palače smještene kod mjedenih vrata, Jugoistočna kula te Mletačka kula na Voćnom trgu.

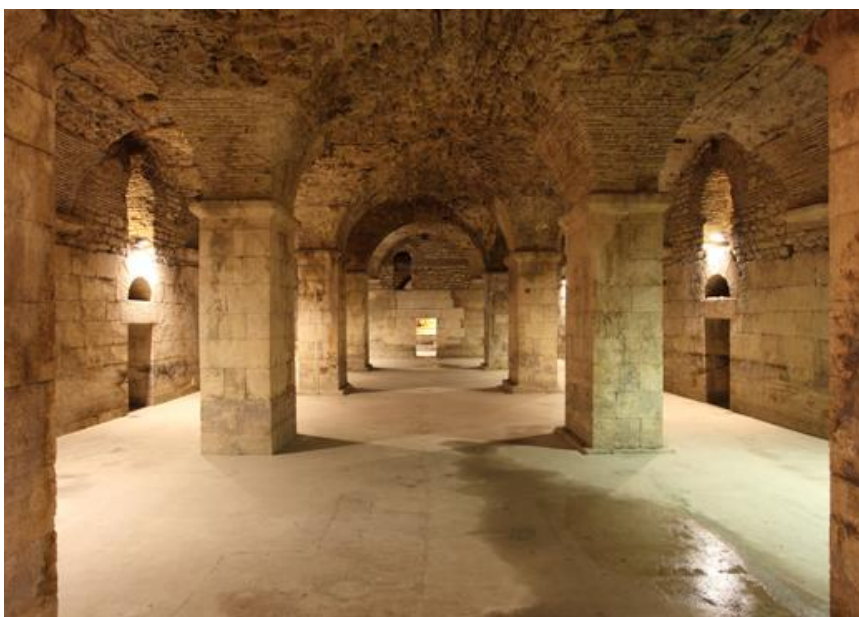
Galerija Emanuela Vidovića sastoji se od prizemlja i dva kata. Na prvom i drugom katu nalazi se stalni postav galerije u kojem su izložena djela Emanuela Vidovića. Također, moguće je vidjeti i Vidovićev atelje. U prizemlju galerije nalaze se dvije dvorane za privremene izložbe.



**Slika 7. Atelje Emanuela Vidovića**

Izvor: Internet stranica muzeja. Dostupno na: [www.mgs.net](http://www.mgs.net) [03/08/2018.]

Supstrukcije Dioklecijanove palače smještene su na južnom dijelu palače. Riječ supstrukcije označava konstrukciju koja služi kao potpirač, podgradnju.<sup>13</sup> Supstrukcije Dioklecijanove palače sagrađene su upravo iz razloga da budu potpora gornjem dijelu palače u kojem je car Dioklecijan živio. Zauzimaju dvadeset posto nekadašnje palače, a sastoje se od istočnog i zapadnog krila. Supstrukcije su najbolje sačuvan dio palače te jedini originalni dio koji se može pogledati iznutra. Održavanjem različitih izložbi, sajмова, večera i predstava dodatno se potiče dolazak gostiju te povećava posjećenost.



**Slika 8. Supstrukcije Dioklecijanove palače**

Izvor: Internet stranica muzeja. Dostupno na: [www.mgs.net](http://www.mgs.net) [03/08/2018.]

Galerija Dioklecijan nalazi se u sklopu Muzeja grada iako ima svoj poseban ulaz. Služi kao prostor za privremene izložbe.

Jugoistočna kula novootvoreni je dio Muzeja grada. Nalazi se na rubnom dijelu nekadašnje Dioklecijanove palače. Obnovljena jugoistočna kula službeno je otvorena za posjete javnosti 05. srpnja 2016. godine.

---

<sup>13</sup> Hrvatski jezični portal. [Online]. Dostupno na: <http://hrvatski.enacademic.com/6324/supstrukcija> [04/09/2018.]

### **3.2. Vizija i misija Muzeja grada Splita**

#### **Vizija**

Vizija svakog poduzeća, pa tako i muzeja, može biti definirana kao dugoročni budući cilj muzeja, odnosno gdje se muzej vidi u razdoblju od 10 do 15 godina<sup>14</sup>. Ona pomaže odrediti načine kretanja muzejskog djelovanja. Višegodišnjim radom u muzeju grada Splita te promatranjem kako muzej napreduje iz godine u godinu i koje se akcije provode u svrhu napretka muzeja i pružanja što boljih usluga jasno je da je vizija muzeja postati najbolji muzej na splitskom području održavajući kulturnu baštinu grada Splita te poticanjem inovativnih načina privlačenja šire mase ljudi.

#### **Misija**

Misiju možemo definirati kao razlog postajanja poduzeća. Ona opisuje vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja poduzeća.<sup>15</sup>

Misija Muzeja grada Splita je u prvom redu nadmašiti očekivanja svojih posjetitelja, inspirirati i motivirati zaposlene na rad te ostvarenje sve većeg profita. Misiju je bitno postaviti na način da bude razumljiva zaposlenicima i u skladu s njihovim očekivanjima vezanim za razvoj karijere, jer se na taj način bitno utječe na povećanje motivacije zaposlenika.

### **3.3. Ciljevi Muzeja grada Splita**

U razgovoru sa zaposlenicima muzeja grada i bivšom ravnateljicom kao srednjoročni ciljevi za razdoblje do 2019. godine su slijedeći:

1. Rast kvalitete usluga u skladu s trendovima u okolini – dodatnim obučavanjem raspoloživog kadra nastoji se postići porast kvalitete usluga koje muzej nudi. Cilj je da u svakom trenutku u muzeju postoji osoba koja je u stanju posjetitelju muzeja dati osnovne informacije o muzeju, povijesti muzeja te stvarima koje se nalaze u muzeju.
2. Primjena etičkih standarda u odnosima među unutarnjim i vanjskim dionicima – održavanjem

---

<sup>14</sup> Klepić Z. (2015.) *Vizija, misija i ciljevi*. [Online]. Dostupno na: <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/vizija%2Cmisija%20i%20ciljevi.pdf> [04/09/2018.]

<sup>15</sup> Klepić Z. (2015.) *Vizija, misija i ciljevi*. [Online]. Dostupno na: <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/vizija%2Cmisija%20i%20ciljevi.pdf> [04/09/2018.]

sastanaka poticati otvorenu komunikaciju među zaposlenicima unutar muzeja te aktivno raditi na rješavanju problema. Također, poticati zaposlenike na izražavanje svojih ideja te na taj način utjecati na porast inovacija u radu.

3. Porast efikasnosti poslovanja muzeja – obogaćivanjem sadržaja i uvođenjem promjena u načinu rada nastoji se utjecati na porast profita poslovanja.

4. Porast inovacija u poslovanju koja za posljedicu ima porast broja i proširenje strukture posjetitelja – uvođenjem dodatnog sadržaja proširuje se ciljano tržište. Projektom „U potrazi za blagom cara Dioklecijana“ privlači se dolazak djece, dok se održavanjem klasičnih koncerata privlače stariji, zreliji gosti.

### **3.4. Organizacijska struktura Muzeja grada Splita**

Na čelu Muzeja grada Splita nalazi se ravnateljica muzeja Branka Brekalo. Ostali zaposlenici podijeljeni su prema funkcijama koje obavljaju. U sklopu muzeja moguće je naći sljedeće funkcije: računovodstvo, tajništvo, marketing, arheologija, restauratoracija. Za povezivanje gostiju i zaposlenika zaduženi su zaposleni na recepciji.



**Slika 9. Organizacijska struktura Muzeja grada Splita**

Izvor: Interna dokumentacija Muzeja grada Splita

### **3.5. Poslovno komuniciranje sa eksternim dionicima u Muzeju grada Splita**

Kako u ostalim poduzećima, tako i u Muzeju grada Splita komuniciranje sa eksternim dionicima odvija se sa ciljem postizanja i održavanja reputacije i na taj način ostvarenja poslovnih ciljeva muzeja. Iz tog razloga strategija koja se koristi u poslovanju muzeja u skladu je sa strategijom koja se koristi pri samoj komunikaciji.

Akteri iz okoline uključeni u eksterno komuniciranje muzeja su medijski zaposlenici, bilo da je riječ o lokalnim tiskanim ili elektroničkim medijima, institucije lokalne uprave i samouprave i političke organizacije vezane za poslovanje muzeja te postojeći, budući i potencijalni dioničari, ulagači, donatori te sami korisnici muzejskih usluga. Neki od eksternih dionika Muzeja grada Splita su sljedeći: Turistička zajednica grada Splita, Turistička zajednica Splitsko-dalmatinske županije, Ministarstvo kulture Republike Hrvatske te Hrvatska udruga likovnih umjetnika.

Komuniciranje sa eksternim dionicima odvija se na svakodnevnoj bazi i ostvaruje preko svih



zaposlenika muzeja, no za eksterno komuniciranje posebno je zadužena marketinška stručnjakinja muzeja grada Danijela Jeličić. Ona komunicira sa vanjskim dionicima te na temelju prikupljenih informacija sudjeluje u odlučivanju o budućim akcijama koje će se provoditi u sklopu Muzeja grada Splita. U suradnji sa drugim zaposlenicima sudjeluje u sastavljanju novog muzejskog programa i unaprjeđivanju postojećih programa.

Zaposlenici svakodnevno prate aktualne teme vezane za muzej i njegovo poslovanje te na taj način osiguravaju kvalitetne odgovore na sva pitanja koja im mogu biti postavljena. Praćenjem događanja u eksternoj okolini pripremaju strategiju djelovanja i komuniciranja sa vanjskim dionicima u slučaju kriza koje se mogu javiti u poslovanju i promjena koje su nužne radi prilagođavanja okolini.

Komunikacija muzeja sa javnosti odvija se putem više kanala no prvenstveno se odvija na različitim sastancima i događanjima organiziranim od strane muzeja. Kako bi informirali javnost o sastancima i događanjima, a u skladu s trendovima u okolini, prvenstveno se oglašavaju putem službene web stranice muzeja te preko Facebook stranice. To dakako nisu jedini načini na koje se provodi komunikacija. Nekoliko tjedana uoči važnog događanja, zaposlenici muzeja dijele promotivne letke, na kojima pišu osnovne informacije vezane za budući događaj. Komunikacija se također odvija putem lokalnih medija, bilo da se radi o novinama ili putem radija.

Web stranica muzeja: <http://www.mgst.net>

Facebook stranica muzeja:

<https://www.facebook.com/Muzej-grada-Splita-110942635645786/>

Stalnim poticanjem i porastom broja događanja organiziranih od strane muzeja grada svakodnevno se utječe na povećanje kvalitete komunikacije među zaposlenicima muzeja grada tako i poticanje komunikacije muzeja i okoline. Događanja u muzeju uglavnom se odvijaju tijekom sezone, odnosno u razdoblju od mjeseca svibnja do studenog. Primjeri takvih događanja su „Vino u sridu“ koje se odvija svake srijede u predvorju Muzeja grada Splita kada svi zainteresirani imaju mogućnost kušanja najboljih hrvatskih vina, koncerti klasične glazbe koji se organiziraju svakoga četvrtu u gotičkoj dvorani u muzeju gdje se posjetitelji zajedno sa zaposlenicima imaju priliku družiti u opuštenoj atmosferi. U kolovozu i rujnu svake godine održavaju se MAG festivali, odnosno međunarodni festival komorne glazbe. Na taj način muzej



osigurava stabilne odnose sa poslovnim partnerima koji koriste muzejske prostorije za promociju svojih događanja.

U supstrukcijama Dioklecijanove palače muzejska događanja odvijaju se tijekom cijele godine. Zimi se u prostorima supstrukcija na istočnoj strani organizira Sajam sadnica u suradnji sa Parkovima i nasadima. Također, umjetnici iz Hrvatske udruge likovnih umjetnika (skraćeno HULU) često koriste prostore supstrukcija za izlaganje svojih radova. Razgovorima sa organizatorima izložbi osigurava se podudarnost ciljeva Muzeja grada Splita i Hrvatske udruge likovnih umjetnika. Time se muzej štiti od sadržaja koji možda ne bi bilo primjereno izložiti u prostorima supstrukcija. Tijekom zime, zbog manjeg broja posjetitelja, moguće je u dogovoru s muzejom u supstrukcijama organizirati različite večere i domjenke. Tako se već godinama održavaju večere u sklopu Shift konferencije. Muzej osigurava prostor za večeru i u suradnji sa servisom za čišćenje osigurava normalan nastavak rada dan nakon organizirane večere, drugim riječima osigurava se da sve bude očišćeno i spremno za nove posjetitelje supstrukcija.

Dva najvažnija događaja za vrijeme sezone su svakako „Vinski podrum“, sajam vina i delicija, i Sajam cvijeća. Na sajmu vina posjetitelju mogu kušati i kupiti preko 70 različitih vrsta najboljih hrvatskih vina te određene vrste hrvatskih sireva, pršuta, maslinovog ulja i ostalih autohtonih hrvatskih proizvoda. Sajam cvijeća održava se povodom dana grada, 7. svibnja, u supstrukcijama Dioklecijanove palače, uz iznimku 2017. godine, kada je održan u Strossmayerovom parku. Sajam vina iz godine u godinu okuplja sve više i više izlagača hrvatskih vina. Prostor supstrukcija idealni su za tu manifestaciju zbog ugođaja koji vlada u podrumima. Recepcionari osiguravaju potrebne informacije stranim i domaćim turistima o tome što se sve može vidjeti u prostorima supstrukcija za vrijeme održavanja vinskog sajma i na taj način utječu na povećanje prodaje ulaznica za supstrukcije odnosno sajam i osiguravaju porast profita. Ukoliko pruže sve potrebne informacije posjetiteljima i osiguraju zadovoljstvo kod posjetitelja, povećavaju šanse da se isti gosti vrate i sljedeće godine kako bi bili dio manifestacije „Sajam vina“. I sajam vina i sajam cvijeća traju više dana te se treba osigurati čistoća i urednost supstrukcija. Jedan od poslovnih partnera muzeja je i servis za čišćenje „Dodo“ koji osigurava potreban broj radnika zaduženih za čišćenje supstrukcija tijekom cijele godine.



**Slika 10. Promotivni letak za „Vinski podrum“**

Izvor: Internet stranica muzeja. Dostupno na: [www.mgs.net](http://www.mgs.net) [03/08/2018.]

Smatrajući kako kvaliteta komunikacije među samim zaposlenicima bitno utječe na kvalitetu komunikacije sa eksternom okolinom muzeja, jednom tjedno, uglavnom utorkom, održavaju se sastanci na kojima su prisutni si zaposlenici muzeja. Na tim sastancima svako od zaposlenika dužan je iznijeti barem jednu ideju kako uvesti nešto novo u poslovanje muzeja, bilo da se radi o prijedlozima vezanim za same aktivnosti muzeja ili pak prijedlozima vezanim za unaprjeđivanje odnosa koji vladaju u muzeju. Zaposlenici tada imaju priliku iznijeti svoje stavove o događanjima u muzeju te u slučaju da problem postoji, ponuditi rješenje istoga. Na taj način bitno se utječe na zadovoljstvo radnika muzeja koje se manifestira i u odnosima sa javnošću.

Kroz održavanje ovakvih sastanaka jača se kvaliteta komunikacije svakog zaposlenog posebno, što u konačnici rezultira time da muzej kao ustanova, kroz svoje zaposlenike, postaje trajno dobar u komunikaciji sa dionicima javnosti.

Dio zaposlenika Muzeja grada Splita čine i studenti zaposleni na pozicijama recepcionara. I oni kao zaposlenici muzeja imaju obavezu održavati sastanke na kojima pričaju o aktivnostima i programima muzeja, ali i o načinu na koji sami rade te kako to unaprijediti.

Kako Muzej grada Splita ima relativno mal broj zaposlenika komunikacija među samim zaposlenicima je poprilično dobra. Svi zaposlenici u mogućnosti su komunicirati sa ostalim zaposlenicima kao i sa samom ravnateljicom. Otvorena komunikacija među zaposlenicima

osigurava dobar protok informacija te stabilnost poslovanja. U slučaju da se jedan od zaposlenika nađe u nepoznatoj, za njega novoj situaciji u kratkom vremenu može doći do potrebnih informacija o tome kako postupiti u kojoj situaciji. Loša strana malog broja zaposlenika je što većina zaposlenika u svakom trenutku ima zadatke koje treba izvršiti. Iako svi zaposlenici dobro odrađuju svoj posao i znaju sve što treba napraviti, zbog velike količine posla nekad zaborave proslijediti sve informacije koje bi trebali onima koji ih trebaju znati. U tim slučajevima kod određenih zaposlenika dolazi do manjka potrebnih informacija za kvalitetan rad, no to se uglavnom brzo riješi. Uvođenjem oglasne ploče na ulazu u muzej moguće je izbjeći takve situacije. Također, postoji mogućnost povećanja informatizacije poslovanja i uvođenje „on-line oglasne ploče“ na koju se informacije mogu dodavati, brisati i uređivati kako je to potrebno, a jednim klikom svi bi zaposlenici mogli imati uvid u muzejske novosti, zbivanja, najave budućih događaja.

Komunikacija sa eksternim dionicima odvija se direktnom „lice u lice“ komunikacijom ili putem telefona i elektroničke pošte. Kako je muzej mala firma sa dugogodišnjim poslovanjem ima već stabilne vanjske suradnike koji znaju većinu stvari potrebnih za uspješno poslovanje sa muzejom te nema pretjerane potrebe za dodanom komunikacijom. Svakako, bilo bi poželjno da se organiziraju sastanci sa vanjskim dionicima u nekom periodičnom vremenu, minimalno jednom u šest mjeseci. Na tim sastancima vanjski dionici bili bi u mogućnosti iznijeti svoje planove i ciljeve, a muzejski zaposlenici iznosili bi planove i ciljeve muzeja. Na taj način poboljšala bi se komunikacija i ostvarilo podudaranje ciljeva između eksternih suradnika i muzeja.

Veliki iskorak u poslovanju muzeja mogao bi se ostvariti ukoliko se poboljša sama promocija muzeja. Sam muzej nije teško naći i postoje smjernice u bližoj okolini muzeja kako doći do njega, no problem je sa ostalim prostorima koji su pod upravom Muzeja grada Splita kao što je Galerija Emanuela Vidovića, supstrukcije Dioklecijanove palače i Galerija Dioklecijan, Jugoistočna kula. Spomenute galerije i Jugoistočna kula broje mal broj posjetitelja iz godine u godinu. Ulaganjem u dodatnu promociju spomenutih mjesta porastao bi broj posjetitelja, a samim time i profit muzeja. Uvođenjem kombinirane karte, na primjer za Muzej grada Splita, Galeriju Emanuela Vidovića, Galeriju Dioklecijan i Jugoistočnu kulu, također bi porastao broj posjeta na spomenuta mjesta te profit muzeja. Same supstrukcije Dioklecijanove palače broje velik broj posjetitelja iako nema većih ulaganja u promociju i nije ih lako naći. U suradnji sa lokalnim vodičima broj posjetitelja supstrukcija mogao bi se povećati uvođenjem takozvanih „Game of thrones“ tura. Game of thrones jedna je od najpopularnijih serija današnjice i većina

ljudi želi vidjeti mjesta gdje je snimana serija. Dio njih dolazi u posjet supstrukcijama jer su prethodno informirani o tome da je tu snimana serija, dok drugi dio nema te informacije. Na taj način dodatno bi se povećao broj posjetitelja supstrukcija Dioklecijanove palače.

## ZAKLJUČAK

Tema ovog rada bila je obraditi područje procesa komuniciranja sa eksternim dionicima u Muzeju grada Splita. U prvom dijelu rada uz pomoć dostupne literature teorijski je obrađen proces komuniciranja koji možemo naći u svim poduzećima, bilo da se radi o internim ili eksternim komunikacijama. U drugom dijelu obrađen je proces eksternog komuniciranja te dodatno analiziran na primjeru Muzeja grada Splita. Metode korištene pri istraživanju su promatranje, intervju te iščitavanje muzejske literature. Proces komuniciranja ključan je za poslovni uspjeh svih poduzeća, tako i Muzeja grada Splita, stoga ni ne čudi da se sve više pažnje posvećuje tom dijelu poslovanja. Proces komunikacije zadaća je svih zaposlenika muzeja, a posebno marketinške stručnjakinje muzeja. Njegovanjem i poticanjem komunikacije, kako između zaposlenika međusobno, tako i između muzeja i njegove okoline, muzej svakodnevno održava i trudi se poboljšati svoju reputaciju te samim time potaknuti što bolje poslovanje i suradnju sa dionicima iz eksternog okruženja. Sukladno svojim mogućnostima, zaposlenici muzeja trude se biti u tijeku zbivanja i u svakom trenu imati spremne odgovore na sva pitanja vezana za muzejsku djelatnost.

## SAŽETAK

Poslovno komuniciranje je dio komuniciranja u kojem akteri uspostavljaju odnose radi obavljanja poslovnih zadataka i aktivnosti, rješavanja poslovnih problema te u konačnici postizanja ciljeva poslovne organizacije i pojedinaca.

Pod pojmom eksterne komunikacije podrazumijevamo proces u kojem poduzeće razmjenjuje informacije i stvara odnose sa svojom okolinom bilo da informacije idu iz poduzeća u okolinu ili da informacije iz okoline ulaze u poduzeće. Za eksternu komunikaciju odgovorni su svi zaposlenici unutar poduzeća i ona se odvija na svakodnevnoj razini. Kvaliteta komunikacije i bonton u procesu komunikacije ključni su za ostvarivanje dobrog dojma kod sugovornika. Kvaliteta komunikacije sa okolinom poduzeća presudan je faktor za poslovanje poduzeća, jer je to ključan način stjecanja reputacije, a reputacija je od velike važnosti za poslovanje poduzeća. Upravo iz tog razloga poduzeća sve više pažnje pridaju načinu komunikacije, kako među samim zaposlenicima, tako i u odnosu poduzeće-okolina.

Zaposlenici muzeja grada Splita i sama ravnateljica muzeja, svjesni su važnosti njegovanja kulture komunikacije. Upravo iz tog razloga svakodnevno trude unapređivati komunikacijske vještine kroz međusobnu komunikaciju i kroz komunikaciju sa svojom okolinom. Na taj način potiču poslovanje muzeja i efikasno rješavanje postojećih problema i potencijalnih problema koji se mogu javiti u budućnosti.

## **SUMMARY**

Business communication is a part of communication where actors establish relationships in order to perform business tasks and activities solve business problems and achieve goals and purposes of business organization and employees.

Under the concept of external communication, we mean the process where an enterprise exchanges information and creates relationships with its surroundings whether information goes from the enterprise to the environment or that information from the environment enters the enterprise. All employees within the company are responsible for external communication and it is carried out on an everyday basis. The quality of communication in the communication process is the key of making a good impression among the interviewees. The quality of communication with the business environment is a crucial factor for business itself because it is the most important way of gaining a reputation, and reputation is of great importance for business operations. For this reason, the company places more and more attention on the way of communication, both among employees themselves and in company-environment relation.

Employees of the Split city museum and the director of the museum itself are aware of the importance of fostering the culture of communication. For this reason, they are trying to improve communication skills every day through mutual communication and through communication with its surroundings. In this way, they encourage museum business and efficiently take care of existing problems and potential problems that may arise in the future.

## **POPIS SLIKA I TABLICA**

Slika 1. Elementi komunikacijskog procesa

Slika 2. Važnost neverbalne komunikacije

Slika 3. Neverbalna komunikacija (Govor tijela)

Slika 4. Vertikalna i horizontalna komunikacija

Slika 5. Logo Muzeja grada Splita

Slika 6. Gotička dvorana u Muzeju grada Splita

Slika 7. Atelje Emanuela Vidovića

Slika 8. Supstrukcije Dioklecijanove palače

Slika 9. Organizacijska struktura Muzeja grada Splita

Slika 10. Promotivni letak za „Vinski podrum“

Tablica 1. Interni i eksterni dionici poslovnog komuniciranja



## LITERATURA

1. Deša Diana (1997.) , Muzej grada Splita, Split
2. Eduard Osredečki (1995.), Poslovno komuniciranje i poslovni bonton, Zagreb
3. M. Buble (2011.), Poslovno vođenje, Zagreb
4. Višnja Zgaga (2011.), Vodič kroz hrvatske muzeje i zbirke
5. Sunajko G. (2010.), Ekonomski leksikon, Zagreb
6. Kesić T. (2003.), Integrirana marketinška komunikacija, Zagreb

Internet stranice:

Internet stranice:

Jurković Z. (2012). *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*. [Online] Dostupno na:

[file:///C:/Users/Bozena/Desktop/ZAVR%C5%A0NIFINALNO/zavr%C5%A1ni/Pages\\_from\\_ekonomski\\_vjesnik\\_2012\\_2\\_14%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Bozena/Desktop/ZAVR%C5%A0NIFINALNO/zavr%C5%A1ni/Pages_from_ekonomski_vjesnik_2012_2_14%20(1).pdf)

Šlibar, N.(2018). *Moć komunikacije: Kako poboljšati komunikacijske vještine* [Online]

Dostupno na: <http://www.nivesslibar.com/posao karijera/moc-komunikacije-kako-poboljsati-komunikacijske-vjestine/>

Vojdović A. (2013). *Dinamika komuniciranja* [Online]. Seminarski rad. Dostupno na:

<https://ankicadjordjevic.wordpress.com/2013/12/13/dinamika-komunikacija-2/>

Matković S. (2014.) *Fenomen komunikacije* [Online]. Dostupno na:

<https://www.slideshare.net/SanijelaMatkovi/fenomen-komunikacije>

Novoselac N. (2014.) *Filozofija moderne prodaje: Neverbalna komunikacija* [Online].

Dostupno na: <http://www.modernaprodaja.com/tekstovi/komunikacija/1492/neverbalna-komunikacija/>

Đuraković S. *Komunikacija*. [Online]. Dostupno na:

<https://psiholoskikutak.weebly.com/komunikacijske-vjescarontine.html>

Jurković Z. (2012.), *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*. [Online]. Stručni

rad. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/139713>

Internet izvor: Wikipedia: *Korporativna komunikacija: Vanjski dionici poduzeća*. [Online]

Dostupno na:

[https://hr.wikipedia.org/wiki/Korporativna\\_komunikacija#Vanjski\\_dionici\\_poduze%C4%87a](https://hr.wikipedia.org/wiki/Korporativna_komunikacija#Vanjski_dionici_poduze%C4%87a)

Internet stranica muzeja. Dostupno na: [www.mgs.net](http://www.mgs.net)

Hrvatski jezični portal. [Online]. Dostupno na:

<http://hrvatski.enacademic.com/6324/supstrukcija>

Klepić Z. (2015.) *Vizija, misija i ciljevi*. [Online]. Dostupno na: <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/vizija%20misija%20i%20ciljevi.pdf>